

DOI: 10.5281/zenodo.1689965  
UDC Classification: 338.4:[658:005.5]  
JEL Classification: M 10

## CONCEPTUAL FRAMEWORK OF EVALUATING THE FORMATION OF ADMINISTRATION SYSTEMS WITHIN THE ENTERPRISE MANAGEMENT

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ СФОРМОВАНОСТІ СИСТЕМ АДМІНІСТРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Oleh Ye. Kuzmin, Doctor of Economics, Professor  
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-6014-6437  
Email: [Oleh.Y.Kuzmin@lpnu.ua](mailto:Oleh.Y.Kuzmin@lpnu.ua)

Vadym V. Ovcharuk, PhD in Economics, Associate professor  
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-6176-304X  
Email: [Vadym.V.Ovcharuk@lpnu.ua](mailto:Vadym.V.Ovcharuk@lpnu.ua)  
Recieved: 23.01.2018

*Кузьмін О.Є., Овчарук В.В. Концептуальні засади оцінювання сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами. Оглядова стаття.*

У статті розкрито концептуальні засади формування методу оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами, який створює можливість ухвалення управлінських рішень для забезпечення вищого рівня відповідності таких систем за параметрами «як є» і «як має бути». Наведено ключові напрямки використання результатів оцінювання рівня сформованості таких систем (використання для регламентування процесів в системах адміністрування, використання для реінжинірингу цих систем, використання для автоматизування процесів у них, а також використання для підвищення рівня якості управління процесами адміністрування). Зроблено висновок про те, що ключове завдання діагностування фактичного стану систем адміністрування в управлінні підприємствами як передумови оцінювання рівня їхньої сформованості – встановлення ситуації щодо кожної системи адміністрування за відомим принципом «як є».

*Ключові слова:* адміністрування, діловодство, документація, інформація, підприємство, система, управління

*Kuzmin O.Ye., Ovcharuk V.V. Conceptual Framework of Evaluating the Formation of Administration Systems within the Enterprise Management. Review article.*

The article discloses the conceptual frameworks of creating the evaluation method for the level of administration systems formation within the enterprise management that enables the managerial decision-making for providing the higher level of such systems compliance with the parameters of "as is" and "as it should be". The key directions of implementing the results of evaluating the level of such system formation are presented (the use for regulating the processes within administration systems, the use for these systems reengineering, the use for automating processes within them, and the use for increasing the quality level of managing the administration processes). It is concluded that the key task of diagnosing the actual state of administration systems within the enterprises management, as a prerequisite for assessing the level of their formation, is to identify the situation regarding each of the administration systems on the well-known principle "as is".

*Keywords:* administration, office-work, documentation, information, enterprise, system, management

**Х**арактерною особливістю управлінських процесів на підприємствах в умовах сьогодення є зміщення уваги з розв'язання локальних проблем, що стосуються часткових об'єктів (окремі бізнес-процеси, організаційна структура управління, мотивування персоналу, маркетинг і логістика, зовнішньоекономічна діяльність тощо), до комплексного діагностування усієї виробничо-господарської діяльності компанії й ухвалення таких управлінських рішень, які уможливають досягнення комплексного ефекту. Очевидно, що така зміна пріоритетів зумовлює зміни й ролі та значення систем адміністрування в організаціях.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні у теорії та практиці сформувались дієві підходи як до ухвалення рішень в системах адміністрування, так і до виконання усіх видів робіт у них. Щораз більше керівники компаній усвідомлюють важливість й необхідність таких систем як важливого чинника посилення конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках. Водночас, масштабність та різноманітність напрямків управлінської діяльності в організаціях зумовлює складність полівекторного діагностування систем адміністрування, зокрема, з позиції їхньої сформованості.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері адміністрування на рівні підприємств зробило чимало вітчизняних та іноземних науковців, серед яких варто виокремити праці О. Амосова, В. Бакуменко, О. Безбородової, І. Вішки, М. Войнаренка, Н. Гавкалової, Р. Гринюк, О. Давидової, О. Капустяна, О. Костюк, О. Кузьміна, С. Лебедева, Л. Ліпич, Л. Маршавіної, О. Мельник, С. Мосьондза, К. Прокури, Б. Рамазанової та багатьох інших.

Цими та іншими авторами обгрунтовано різні підходи до трактування поняття «адміністрування», виокремленого його види, ідентифіковано умови дієвого застосування, відображено взаємозв'язок цього поняття із іншими суміжними поняттями тощо.

#### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри вищезазначене, слід зауважити, що науково обгрунтовані положення з оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами розглянуті у літературі фрагментарно. Слід зауважити, що ідентифікування такого рівня зумовлює необхідність розв'язання широкого спектру завдань практичного характеру, зокрема: діагностування усіх процесів в кожній системі адміністрування незалежно від її рівня; установа порядку виконання робіт в системі адміністрування, а також вивчення ключових параметрів відповідних процесів; ретельний опис інформаційних та документальних потоків даних у системах адміністрування тощо.

Метою статті є розкриття концептуальних засад формування методу оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами, який створює можливість ухвалення управлінських рішень для забезпечення вищого рівня відповідності таких систем за параметрами «як є» і «як має бути».

#### Виклад основного матеріалу дослідження

Оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами у стратегічній чи тактичній перспективах забезпечує можливість автоматизування відповідних процесів (наприклад, інформаційно-документаційних потоків, алгоритмів дій тощо) (рис. 1). При цьому, важливо розуміти усі процеси в таких системах, на високому рівня управляти ними, їх регламентувати, контролювати тощо. Як, зокрема, зауважують В.В. Кондратьєв та М.Н. Кузнєцов [1], «побудова діаграм потоків даних відіграє роль вихідного технічного завдання для налаштування інформаційних систем управління, які і повинні підтримувати такі потоки даних з використанням програмних засобів».



Рис. 1. Ключові напрямки використання результатів оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами

Джерело: власна розробка авторів

Результати оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами сприятимуть й можливості удосконалення регламентування відповідних процесів у таких системах. Мова йде про те, що виокремлюватимуться функції в межах процесів адміністрування й закріплюватимуться за конкретними виконавцями. Методичним інструментарієм при цьому можуть, зокрема, бути відомі у теорії та практиці матриці відповідності «функції-ланки» (функції в системі адміністрування, закріплені за певною ланкою організаційної структури управління).

Результати оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами забезпечують і можливість

формування інформаційної бази для здійснення реінжинірингу таких систем, тобто їхньої часткової чи комплексної перебудови. Цей напрямок використання результатів оцінювання важливий з огляду на те, що сьогодні як системи управління загалом, так і системи адміністрування зокрема перебувають під впливом динамічних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Окрім того, варто говорити і про стан невизначеності та малопрогнозованості бізнес-середовища функціонування компаній. Відтак, враховуючи визначення поняття реінжинірингу його автором М. Хаммером [2], слід зауважити, що саме завдяки реінжинірингу відбувається «фундаментальне переосмислення і радикальне

перепланування» систем адміністрування компаній, які мають на меті «різке поліпшення показників їх діяльності, таких як витрати, якість, сервіс, швидкість».

В аналізованому контексті слід зауважити, що перед кожним підприємством на певному етапі його життєвого циклу постає актуальне завдання перебудови існуючих систем адміністрування на засадах використання інструментарію реінжинірингу. Доволі часто формування кардинально інших необхідних й бажаних параметрів таких систем зумовлене змінами в стратегії діяльності. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел [3-6], саме завдяки реінжинірингу у системах адміністрування розв'язуються такі завдання:

- спрямованість процесів адміністрування на досягнення цілей суб'єкта господарювання;
- усунення в системах адміністрування дублюючих функцій, інформаційних потоків, документації, показників оцінювання ефективності функціонування тощо;
- забезпечення ефективного управління системами адміністрування з урахуванням потреб «власників» відповідних процесів та встановлених ними вузлових точок управління, а також планових і звітних показників;
- усунення «розривів» в системах адміністрування, зокрема, на межі взаємодії різних суб'єктів таких систем;
- оптимізування ресурсного забезпечення, необхідного для ефективного функціонування систем адміністрування;
- раціональний розподіл робіт між посадовими особами та підрозділами, що виконують різні завдання в межах систем адміністрування;
- посилення персональної відповідальності між суб'єктами за ефективність побудови і використання систем адміністрування;
- підвищення рівня оперативності та повноти інформаційно-документального забезпечення в системах адміністрування, необхідного для забезпечення цільового впливу керівної системи на керовану за усіма етапами технології управління;
- побудова наскрізних систем адміністрування тощо.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами повинно ґрунтуватись на ретельному аналізованні стану таких систем в конкретній організації. При цьому, слід не лише враховувати внутрішні змінні при цьому, а й брати до уваги сучасні світові тенденції щодо процесів адміністрування. Відповідальні суб'єкти повинні установити, які з таких тенденцій вже істотно впливають на системи адміністрування компанії, які впливатимуть в найближчій перспективі, а які з високим рівнем ймовірності не будуть характерними для вітчизняного

адміністрування. Окрім того, результати виконаних досліджень забезпечують можливість конкретизування предмета аналітичного дослідження фактичного стану систем адміністрування, що передбачає:

- відповідність фактичних інформаційних та документальних потоків в системі адміністрування очікуванням зацікавлених сторін;
- забезпечення системи адміністрування необхідним ресурсним забезпеченням, насамперед, матеріальним та фінансовим (при цьому, окрему увагу слід звернути на достатність рівня компетентності суб'єктів у таких системах);
- відповідність наявних регламентів щодо процесів у системах адміністрування вимогам повноти, системності та реального дотримання у практичній діяльності суб'єкта господарювання;
- відповідність систем адміністрування та процесів, які відбуваються у них, стратегічним та тактичним цілям компанії, а також відповідному етапу її життєвого циклу;
- пошук конкурентних переваг підприємства у контексті його систем адміністрування;
- діагностування ухвалених за останній період часу у компанії управлінських рішень щодо процесів адміністрування на різних рівнях організаційної структури управління тощо.

Вивчення українського досвіду побудови і використання систем адміністрування свідчить про те, що часто діагностування фактичного стану таких систем в управлінні підприємствами як передумова оцінювання рівня їхньої сформованості ускладнюється перш за все обмеженістю відповідного інформаційного забезпечення. Так, зокрема, потрібна інформація може бути або взагалі відсутньою, або неструктурованою, або недостовірною, або мати таку форму, яка істотно ускладнює її використання для розв'язання окреслених завдань. Ця інформація нерідко є такою, яка сформована за обмеженою кількістю індикаторів і критеріїв, а також характеризується епізодичним способом її одержання (іншими словами, процеси адміністрування на багатьох вітчизняних підприємствах не відстежуються у формі постійного моніторингу). Проблема полягає і в тому, що чимало керівників підприємств має низький рівень компетентності щодо застосування наукових підходів до діагностування фактичного стану систем адміністрування. Поширеною є й проблема низького рівня розуміння керівниками різних рівнів організаційної структури проблематики управління процесами адміністрування. Часто такі процеси не розглядаються відокремлено як окремий об'єкт.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що діагностування фактичного стану систем адміністрування в

управлінні підприємствами може здійснюватися із застосуванням різних методів, зокрема, шляхом вивчення документації, інформаційних потоків, завдяки анкетуванню, активному спостереженню, інтерв'юванню тощо. Об'єктом такого діагностування може бути як система адміністрування загалом, так і її елементи, підсистеми тощо.

Діагностування фактичного стану систем адміністрування в управлінні підприємствами як передумова оцінювання рівня їхньої сформованості ускладнюється в багатьох організаціях через те, що такі системи можуть мати різний рівень складності чи, наприклад, характеризуватись нелінійністю, непропорційністю, забюрократизованістю, неструктурованою децентралізованістю, а також високим рівнем ризику загалом. Враховуючи результати досліджень О.Б. Хорольцевої та А.В. Федорової [7], варто зауважити, що аналітик під час діагностування фактичного стану систем адміністрування може дієво вивчати такі системи «лише за умови, що вони будуть відносно простими для досліджень, детермінованими, лінійними, в міру демократичними, селективними». Окрім того, варто погодитись і з думкою цих авторів щодо того, що важливим є

аналізування систем адміністрування «в методологічній площині (площині дослідника) та вдосконалення дослідницьких процедур» [7], функціонування і розвитку систем цих систем загалом, тобто «як об'єктів, на які спрямована увага дослідника».

Уже вищенаведене дає змогу зробити висновок про те, що ключове завдання діагностування фактичного стану систем адміністрування в управлінні підприємствами як передумови оцінювання рівня їхньої сформованості – встановлення ситуації щодо кожної системи адміністрування за відомим принципом «як є». Як результат, у перспективі можна буде говорити про характеристику цих систем з позиції, «як потрібно бути» (рис. 2). Цей підхід, як відомо, доволі часто розглядається в практиці інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів, коли за результатами аналізування ситуації за принципом «як є» формується відповідний опис «як є» та будується модель «як є». Надалі здійснюється опис ситуації за принципом «як потрібно» і формується однойменна модель. У результаті, розробляється й реалізується програма дій, а також здійснюється управління змінами, поки не буде досягнуто стану ситуації «як потрібно» [4-6].

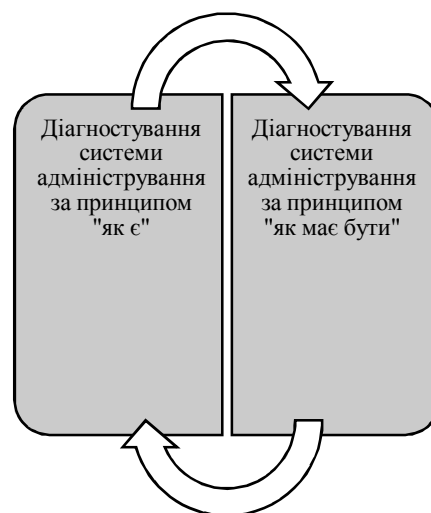


Рис. 2. Вектори діагностування фактичного стану систем адміністрування в управлінні підприємствами як передумови оцінювання рівня їхньої сформованості

*Джерело: власна розробка авторів*

Використання зазначеного підходу з ідентифікуванням ситуації «як є» і «як має бути» як ключової ідеї оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами передбачає установлення рівня такої відповідності. Відтак, можна зробити висновок про те, що кожна окремо взята система адміністрування буде вважатись сформованою з певним рівнем, якщо її фактичний стан «як є» відповідає з певним рівнем стану «як має бути». При цьому, методологічна площина передбачає поєднання в єдине ціле методики оцінювання й

системи адміністрування. Така методика повинна враховувати суб'єктів оцінювання, основні принципи, на яких ґрунтується їхня робота, технології, прийоми, інструменти, інформаційне та інше ресурсне забезпечення тощо. Не менш важливо враховувати й суб'єктивну інтерпретацію результатів оцінювання рівня сформованості системи адміністрування, яке може зумовлювати виникнення конфліктів інтересів.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що ключову роль під час вибору методології оцінювання рівня сформованості

систем адміністрування відіграють все ж суб'єкти оцінювання: позиція щодо оцінювання, яку вони займають, а також завдання, які вони повинні розв'язати при цьому. Істотно впливає на процес такого оцінювання й наявність відповідного ресурсного забезпечення.

Ідентифікування ситуації «як є» і «як має бути» як ключової ідеї оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами зумовлює необхідність опису діяльності суб'єкта господарювання загалом, його напрямків діяльності, функцій, організаційної структури управління (організаційні моделі), розподілу відповідальності між персоналом тощо. Це стосується не лише кожної окремо взятої системи адміністрування, а й діяльності компанії загалом.

В аналізованому контексті слід зауважити, що врахування підходу «як є» і «як має бути» під час оцінювання рівня сформованості систем адміністрування слід здійснювати з позиції можливості таких систем сприяти реалізації стратегії компанії та досягненню відповідних цілей. Іншими словами, такі системи можна вважати сформованими на високому рівні, які вони забезпечують можливість розв'язання як глобальних завдань компанії, так і досягнення цілей кожного окремого працівника підприємства.

Ефективні системи адміністрування мають на меті усіляко сприяти досягненню стратегічних та тактичних цілей організації фінансового чи нефінансового характеру. Такі цілі, як відомо, більшою мірою пов'язані з ринком і спрямовані на посилення ринкових позицій компанії. Наявність стратегії та цілей – це ще й основоположний елемент для подальшого розвитку систем адміністрування у напрямку до вектору «як має бути». Таким чином, можна зробити висновок про те, що відсутність взагалі чи неструктурованість стратегії чи цілей суб'єкта господарювання не забезпечуватиме можливості розв'язання окресленого завдання оцінювання рівня сформованості систем адміністрування. Відтак, перед ухваленням рішення щодо такого оцінювання слід провести стратегічну сесію, на якій слід зрозуміти місію підприємства, розробити (оновити) його стратегічні та тактичні цілі, а також визначити шляхи їхнього досягнення.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами за своєю сутністю має міждисциплінарний характер; це пов'язано із міждисциплінарністю систем адміністрування як таких. У цьому контексті важливим є налагодження дієвих міждисциплінарних комунікацій. Так, розв'язання того чи іншого завдання під час оцінювання забезпечує можливість обміну між працівниками і підрозділами ідеями, виявленими проблемами, методиками, інструментами, підходами тощо. Загалом слід зауважити, що відкритість систем адміністрування актуалізує необхідність постійного моніторингу невідповідностей між принципами «як є» і «як має бути» щодо кожної такої системи. Завдяки анкетуванню, спостереженню, опитуванню та іншим інструментам забезпечується можливість ретельного діагностування не лише такої невідповідності, а й ключових причин, що її зумовили. Якість діагностування систем адміністрування за принципом «як є» визначатиме якість виявлених проблем, суперечностей, відмінностей, а також установлюватиме конкретні кроки у підвищенні рівня ефективності цього напрямку.

### Висновки

Оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами з позиції «як є» має здійснюватися не лише з урахуванням реалізованих у таких системах процесів, а й реалізованих суб'єктами адміністрування процесів управління у системах адміністрування (вертикальні, горизонтальні, ті, що передбачають взаємодію суб'єкта та об'єкта адміністрування, тощо). Таке оцінювання вимагає збалансованого поєднання сильних боків процесів адміністрування компанії, а також реальної ситуації у бізнес-середовищі, що виражається в оцінюванні викликів зовнішнього середовища, у виборі ключових напрямків розвитку систем адміністрування, у визначенні спільних точок дотику між інтересами найманого працівника і роботодавця.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку повинні полягати у виборі інструментарію оцінювання рівня сформованості систем адміністрування.

### Abstract

A characteristic feature of management processes at enterprises nowadays is a shift in focus on solving local problems related to partial objects (individual business processes, organizational management structure, personnel motivation, marketing and logistics, foreign economic activity, etc.) to integrated diagnostics of the entire production and economic activities of the company and the adoption of such management decisions that will make the achievement of a complex effect possible. Obviously, such a change in priorities leads to a change in the role and importance of the administration systems in organizations.

A review and synthesis of literary sources allow us to conclude that today, in theory and practice, effective approaches have been formed both to decision-making in administration systems and to perform all types of work within them. More and more, company executives are realizing the importance and necessity of such systems as an important factor for enhancing competitive advantages in the domestic and international markets.

At the same time, the scale and diversity of management activities in organizations determines the complexity of polyvector diagnostics of administration systems, in particular, from the standpoint of their formation.

The article discloses the conceptual framework for the formation of a method for evaluating the level of administration systems formation in enterprise management, which enables the managerial decision-making for providing the higher level of such systems compliance with the parameters of "as is" and "as it should be". The spectrum of practical tasks that are necessary to be solved when identifying the level of administration systems formation within the enterprise management has been singled out. The key directions of implementing the results of evaluating the level of such system formation are presented (the use for regulating the processes within administration systems, the use for these systems reengineering, the use for automating processes within them, and the use for increasing the quality level of managing the administration processes). The subject of analytical study of the administration systems actual state has been specified. It is concluded that the key task of diagnosing the actual state of administration systems within the enterprises management, as a prerequisite for assessing the level of their formation, is to identify the situation regarding each of the administration systems on the well-known principle "as is". As a result, in the future we will have an opportunity to discuss the characteristic of these systems from a position of "as it should be".

### Список літератури:

1. Кондратьев В. Показываем бизнес-процессы / В.Кондратьев, М. Кузнецов. – Москва: Эксмо, 2008.
2. Мирошниченко Ю.В. Научно-понятийный аппарат реинжинирингу бизнес-процесов предприятия / Ю.В. Мирошниченко, А.И. Филипова // Бизнес Информ. – 2012. – №6. – С. 203-206.
3. Кривоконь М.О. Методологічні підходи до трактування поняття реінжинірингу в економіці / М.О. Кривоконь // Молодий вчений. – 2015. – №2. –С. 129-132.
4. Тараскина Ю.В. Модель разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний / Ю.В. Тараскина // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2010. – №1. –С. 203-210.
5. Череп А.В. Реинжиниринг – философия управления предприятием пищевой промышленности / А.В. Череп, К.Л. Потопа, О.В. Ткаченко. – Киев: Кондор, 2009.
6. Hakim A. Fuzzymodelonselectingprocessesinbusinessprocessreengineering / A. Hakim, M. Gheitasi, F. Soltani // Business Process Management Journal. – 2016. – №22(6). – P. 1118-1138.
7. Хорольцева Е.Б. Исследование систем управления / Е.Б. Хорольцева, А.В. Федорова // Вестник ПАГС. – 2013. – С. 110-117.

### References:

1. Kondratyev, V. & Kuznetsov, M. (2008). Show business processes. Moskva: Eksmo [in Russian].
2. Myroshnichenko, Yu.V., & Filipova, A.I. (2012). The scientific and conceptual device of reengineering business processes of the enterprise. Biznes Inform, 6, 203-206 [in Ukrainian].
3. Kryvokon, M. (2015). Methodological approaches to the interpretation of the concept of reengineering in the economy. Young scientist, 2, 129-132 [in Ukrainian].
4. Taraskina, Yu. (2010). Model of development of project of the reengineering of business processes of oil companies. Vestnik AGTU. Seriya: Ekonomika, 1, 203-210 [in Russian].
5. Cherep, A.V., Potopa, K.L., & Tkachenko, O.V. (2009). Reengineering – the philosophy of management of the food industry. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
6. Hakim, A., Gheitasi, M. & Soltani, F. (2016). Fuzzy model on selecting processes in business process reengineering. Business Process Management Journal, 22(6), 1118-1138 [in English].
7. Khoroltseva, Ye.B., & Fedorova, A.V. (2013). Investigation of control systems. Vestnik PAGS, 110-117 [in Russian].

#### Посилання на статтю:

Кузьмін О.Є. Концептуальні засади оцінювання сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами / О.Є. Кузьмін, В.В. Овчарук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2018. – № 1 (35). – С. 121-126. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No1/121.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1689965.

#### Reference a Journal Article:

Kuzmin O. Ye. Conceptual Framework of Evaluating the Formation of Administration Systems within the Enterprise Management / O. Ye. Kuzmin, V. V. Ovcharuk // Economics: time realities. Scientific journal. – 2018. – № 1 (35). – P. 121-126. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No1/121.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1689965.



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons «Attribution» 4.0.